

学校编码: 10384

学号: 15520051301471



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 银行绩效管理体系研究

The Study of Performance Management of Bank A

郑耀鸿

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 10 月

论文答辩日期: 2009 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2009 年 10 月

> 银行绩效管理体系研究

郑耀鸿

指导教师: 程文文  
副教授

厦门大学

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 内容摘要

绩效管理已经成为现代企业实现其组织战略目标、提升企业竞争力的重要工具。在商业银行中，绩效管理同样得到了越来越广泛的重视和应用。本文通过分析 A 银行的绩效管理现状和存在问题，提出了其绩效管理体系的改进方案，采用平衡计分卡的方法，构建了 A 银行从部门层面到员工层面的 KPI 考核指标体系，并说明了改进后绩效管理体系的实施过程。

本文正文部分分为四章。

第一章简要介绍了绩效管理的基本理论和常见的几种绩效考核方法。

第二章介绍了 A 银行的概况及其绩效管理的现状，并分析了其绩效管理体系存在的问题。

第三章提出了 A 银行绩效管理的改进方案，采用平衡计分卡的方法推导出 A 银行的战略地图，构建了 A 银行自部门层面到员工层面的 KPI 考核指标体系，并说明了改进后的绩效管理体系的实施过程。

第四章是论文的主要结论。

**关键词：**商业银行；平衡计分卡；关键绩效指标；战略地图。

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

Performance management has now become an essential tool for modern enterprises to reach their strategic goals and improve their competitive strength. In commercial banks, performance management is also being highly valued and widely applied. This paper analyzes the current status and existing problems of the performance management applying in Bank A. Then the author raises a proposal to improve the performance management system. The paper suggests using Balanced Scorecard to create a KPI system including indicators from departments to employees, and it shows the detailed process of implementation.

The paper consists of four chapters.

The first chapter briefly introduces the basic theories of performance management and some common performance evaluation methods.

The second chapter introduces the general background of Bank A and its current situation of performance management. Also, the chapter analyzes the problems existing in Bank A's performance management.

The third chapter raises a proposal to improve the performance management applying in Bank A. Using the Balanced Scorecard to deduce the strategy map of Bank A, the author then creates a KPI system including indicators from departments to employees and explains the detailed process to implement the new system.

The forth chapter draws a final and primary conclusion.

**Key words: commercial banks; Balanced Scorecard; Key Performance Index; Strategy Map**

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言.....	1
第一章 绩效管理概述 .....	3
第一节 绩效管理基本理论.....	3
一、绩效.....	3
二、绩效管理.....	3
三、绩效考核和绩效管理的区别.....	4
第二节 绩效考核常用的方法.....	5
一、360 度考核法 .....	5
二、平衡计分卡.....	5
三、关键绩效指标 (KPI) .....	9
第二章 A 银行概况及绩效管理现状 .....	10
第一节 A 银行现状简介 .....	10
一、A 银行经营现状 .....	10
二、组织架构介绍.....	11
三、人力资源状况及分析.....	12
第二节 A 银行绩效管理现状 .....	14
一、职能部门考核方法介绍.....	15
二、员工考核方法介绍.....	17
第三节 A 银行现行绩效管理体系存在的问题及分析 .....	28
一、对绩效管理的认识存在问题.....	28
二、绩效考核体系过于简单，不能适应多样化的岗位.....	30
三、绩效考核方法存在诸多问题.....	30
第三章 A 银行绩效管理体系的改进 .....	32
第一节 A 银行绩效管理体系改进思路 .....	32
一、强调以组织战略目标为基础构建企业绩效管理体系.....	32
二、强调绩效管理的过程性.....	32
三、强调高管的支持和直线经理及员工的参与.....	33
四、强调沟通在绩效管理中的重要作用.....	33
五、对绩效指标体系进行重构.....	33

第二节 A 银行战略目标分析 .....	34
第三节 A 银行绩效指标体系的重构 .....	35
一、平衡计分卡的引入及其意义 .....	35
二、实施平衡计分卡的可行性分析 .....	36
三、A 银行绩效指标设计的思路和方法 .....	38
四、A 银行绩效指标设置遵循的原则 .....	39
五、A 银行绩效指标体系的构建 .....	39
第四节 A 银行绩效管理体系的实施 .....	48
一、绩效管理体系实施的前期准备工作 .....	48
二、绩效管理体系的实施过程 .....	49
第四章 论文的主要结论 .....	52
主要参考文献 .....	53
后 记 .....	54

# CONTENTS

<b>Preface.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1 Overview Of Performance Management .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 Theory Of Performance Management.....</b>	<b>3</b>
1. Performance.....	3
2. Performane Management.....	3
3. Difference Between Performance Evaluation And Performance Management .....	4
<b>Section 2 Methods Of Performance Evaluation .....</b>	<b>5</b>
1. 360 Degree Performance Appraisal.....	5
2. The Balanced Scorecard .....	5
3. Key Performance Index .....	9
<b>Chapter 2 Overview And Current Status Of Bank A's Performance Management .....</b>	<b>10</b>
<b>Section 1 Current Status Of Bank A .....</b>	<b>10</b>
1. Operating Status Of Bank A .....	10
2. Introduction Of Organization Structure.....	11
3. Analysis Of Human Resources Of Bank A .....	12
<b>Section 2 Current Status Of Bank A's Performance Management.....</b>	<b>14</b>
1. Introduction Of Department Performance Evaluation.....	15
2. Introduction Of Staff Performance Evaluation.....	17
<b>Section 3 Analysis Of Problems Existing In The Current System Of Performance Management Of Bank A.....</b>	<b>28</b>
1. Misunderstanding To Performance Management.....	28
2. Over Simplicity Of Performance Indicators, Not Adapting To Varieties Of Positions .....	30
3. Problems Lying In Performance Evaluation .....	30
<b>Chapter 3 Improvement Of Performance Management In Bank A..</b>	<b>32</b>
<b>Section 1 Improving Thoughts Of Performance Management In Bank A ....</b>	<b>32</b>
1. Emphasis On Organization Strategy Based Performance Management ....	32
2. Emphasis On The Process Of Performance Management.....	32

3. Emphasis On The Support Of Senior Managers And Participation Of Direct Managers And Staff.....	33
4. Emphasis On The Importance Of Communication .....	33
5. Rebuilding Of Performance Indicator System.....	33
<b>Section 2 Analysis Of Organization Strategy .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 3 Rebuilding Of Performance Indicator System Of Bank A .....</b>	<b>35</b>
1. Introducing BSC In Bank A and Its Benefits .....	35
2. Feasibility Analysis On Introducing BSC In Bank A.....	36
3. Methods In Designing Performance Indicator System Of Bank A .....	38
4. Principles In Designing Performance Indicator System Of Bank A .....	39
5. Rebuilding Of Performance Indicator System In Bank A.....	39
<b>Section 4 Implementation Of Performance Management In Bank A .....</b>	<b>48</b>
1. Preparation Before Implementing Performance Management In Bank A .	48
2. The Process Of Implementing Performance Management In Bank A .....	49
<b>Chapter 4 Conclusion .....</b>	<b>52</b>
<b>Reference .....</b>	<b>53</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>54</b>

## 前 言

### 一、选题背景和研究意义

A 银行作为一家地处我国某经济特区的某国有商业银行省一级分行，长期以来受计划经济体制的影响，人力资源管理尚未完全摆脱传统的人事管理模式。随着该行改革的深入，支行的组织架构由大支行拆分成小支行进行扁平化管理，为适应改革发展的需要，人力资源管理方面也进行了一系列的改革，如打破原来员工收入采用平均主义，大家不管干得好还是干得差收入一个样的体制，推行了以岗定薪、营销人员以营销业绩定绩效工资和奖金、360 度绩效考核等绩效管理方面的制度改革，取得了一定的效果，在一定程度上提高了员工的工作热情。但是目前 A 银行绩效考核体系不合理以及绩效考核结果未有效应用于员工的晋升，导致 A 银行遭遇人才流失的困惑，绩效管理对企业整体绩效的提升能力有限。总的来说，在绩效管理方面，该行尚未建立科学完整的绩效管理体系，以绩效考核代替绩效管理过程，重绩效考核而轻绩效反馈和绩效改善。

随着我国银行业竞争的日益激烈，特别是 A 银行地处我国经济特区，金融机构有 31 家之多，A 银行面临的竞争压力越来越大。绩效管理作为提高企业竞争力、促进企业完成战略目标的重要手段。为了应对日益激烈的竞争，提高 A 银行的竞争力，针对 A 银行目前绩效管理中存在的问题，结合其实际情况构建适合 A 银行发展的绩效管理体系显得越来越迫切。本文对于 A 银行绩效管理体系的研究和探索，对我国商业银行在新的竞争形势下构建有竞争力的绩效管理体系来说，具有一定的现实意义。

### 二、研究思路与方法

绩效管理始终是以实现组织战略目标为终极目标的。绩效管理体系是构建在以组织战略目标为导向，通过循环不断提升员工绩效和组织整体绩效为目的基础上，包含绩效管理多个环节的过程性管理体系。这是本文研究和探索中坚持的理论基础。不论是对 A 银行现行绩效管理体系存在的问题研究，还是为 A 银行改进后绩效管理体系的构建，都是建立在这个理论基础上。

本文利用平衡计分卡的方法，结合 A 银行的企业战略目标和愿景构建了组织在平衡计分卡四个维度的关键绩效指标，依据各指标之间的关系和这些指标跟 A

银行战略目标的关系绘制了 A 银行的战略地图,并把组织层面的关键绩效指标往下层层分解,形成部门层面和员工层面的关键绩效指标。对于改进后的绩效管理体系的实施,本文阐述了包括实施前期准备和绩效管理过程中四个环节的实施过程。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库